

2018年2月13日

当社が推進する労働環境改革について
— 2018年末までに「改革に必要な環境・基盤整備」の完了を目指す —

当社は2017年7月27日に、社内外の幅広い意見を取り入れ、経営と社員が一丸となって取りまとめた「労働環境改革基本計画」を発表いたしました。その目的は、労務問題の構造的かつ複合的な原因を一つ一つひもとき、具体的な解決策を講じることで、法令遵守の徹底、過重労働の撲滅、労働環境の改善を成し遂げることにあります。

改革は社長執行役員を本部長とする「労働環境改革本部」（2016年11月発足）が中心となって推進しており、改革の実効性を検証するため、外部識者から構成される「労働環境改革に関する独立監督委員会」（2017年2月発足）による継続的なモニタリングも実施しています。

改革には次の3つの特徴があります。

第1に、社員の心身の健康を経営の根幹に置き、労働時間の短縮と業務品質の向上を両立することで、一人ひとりの社員が自己の成長を実現・実感できるようにする改革であること。第2に、労務管理、業務プロセス、社内インフラ、オフィス環境、人事・評価制度、健康管理体制など多岐にわたる改善・改革であること。第3に、この改革は私どもの働き方を抜本的に変えるもの、即ち「新しい電通を創る改革」である、ということです。

当社では、基本計画で示したように、2017年に着手した「改革に必要な環境・基盤の整備」（「約束の0」と「目標の80」の計画目標）を2018年末までに完了させるべく、多岐にわたる改善・改革施策に取り組んでいます。

2017年における改革の柱は、「労務管理の徹底と見守りの強化」「業務棚卸しによるワークダイエット」「ワークスタイルのスマート化」の3つでした。（2017年に企画・実施した主な改革施策についてはP3~4参照）

第1の「労務管理の徹底と見守りの強化」では、各局に社員の労務管理を専門的に行う管理職（HRM 局長補）を配置し、タイムマネジメントダッシュボードの導入による勤務実態の可視化を行ったほか、コンプライアンスやハラスメントに関する研修や相談窓口の強化・拡充、社員の心身の健康に関して家族からの相談もできる「ファミリーライン」の設置、メンタルヘルスに詳しい常勤の産業医の配置、休暇の取りやすい環境づくりなどを推し進めました。その結果、相談件数が増え、休暇の取得が進むなど、具体的な改善がみられます。

第2の「業務棚卸しによるワークダイエット」では、働き方改革の大前提となる業務内容の可視化と再検討を全社で行い、廃止・簡易化・機械化・外部化（アウトソーシング）による業務のスリム化を推し進めるとともに、業務プロセスの改革に着手しました。例えば機械化では、

2017 年末までに約 400 の業務工程を RPA (Robotic Process Automation) 化し、2017 年 12 月には月間で約 12,000 時間を創出しました。

第 3 の「ワークスタイルのスマート化」では、全社員に従来のデスクトップ PC に加えて、モバイル PC とスマホを配付し、同時に各種アプリやデバイスを支える IT インフラの整備を行いました。また、スマートな働き方を実現するための執務室や会議室などのオフィス環境の改善にも取り組み、この取り組みによる効果として、1 日 30 分削減・年間 100 時間削減を目標に効果検証を行いながら、新しいワークスタイルの実現を目指しているところです。

またこれらの活動の結果、2017 年には次の結果が得られました。

まず、三六協定超過者をゼロにするという優先課題については、残業時間管理を所定時間外から法定時間外管理へと移行した 2017 年 1 月に理解不足による誤った超過者の計上があった他は、3 月の 1 名のみで、4 月以降は毎月ゼロを継続しています。

また、社員（管理職を含む）1 人当たり総労働時間は、2016 年は「2,166 時間」であったところ、2017 年は「2,031 時間」となり、基本計画で示した 2017 年目標の 2,100 時間を下回りました。加えて、2017 年の 1 人当たり有給休暇取得率は 64.0%となり、前年の 56.0%から 8 ポイント改善しています。このように平均では改善したものの、労働時間の分布を見ると、依然として繁忙な状況が認められる個人もいるため、引き続き縮減の努力が必要であり、2019 年に 1,800 時間という高い目標を考慮すると、これまで以上に強い決意と計画をやり切る実行力が求められるとの認識に至っております。

こうした状況を踏まえ、当社は現在、三六協定超過者ゼロの継続と社員 1 人当たり総労働時間の目標達成に向けて、勤務間インターバルを導入するとともに、在宅勤務、フレックスタイムといった「時間価値最大化」を実現する働き方諸制度の本格導入に向けた準備を進めており、既に全社での試験導入を開始しています。さらに働き方を抜本的に変えるために、業務プロセスや人事・評価制度の改革、健康管理に関する新施策にも着手しています。

今後も当社は、基本計画の着実な実行により、法令遵守の徹底および長時間労働の是正を図り、同時に社員の心身の健康を守ることに注力していきます。そして労務問題が二度と再発することがないように、全社を挙げて労働環境改革を推進してまいります。

<労働環境改革関連コスト>

当社は労働環境改革のため、2017 年に 70 億円のコストを投入しました。内訳は、300 名規模の緊急増員で 13 億円、社内業務の棚卸しに伴う IT 化・RPA 化・ICT の導入など業務効率化やアウトソーシングなどの諸施策と労務管理の徹底で 40 億円、オフィス環境の改善で 17 億円、となります。

そして 2018 年には、労働環境改革の加速による「将来の成長に向けた基盤整備」を推し進めるため、130 億円の投入を予定しています。特に 2017 年において効果が実感できた IT 化・RPA 化・ICT の領域はさらに強化していく予定で、社内の業務システムや人材マネジメントシステム的大幅な変更も計画しています。想定としては、業務効率化のための諸施策と労務管理の徹底で 80 億円、オフィス環境の改善に 25 億円、増員に 25 億円を見込んでいます。

<2017年に企画・実施した主な施策一覧>

(1) コンプライアンス関連の意識・知見の拡充

- ・ 全社員対象の労務関連法規／ハラスメント予防に関する研修／理解度テストの実施
- ・ 実労働時間削減に向けた三六協定上限の削減・遵守徹底
- ・ 外部有識者による助言・監督・改善実態の検証のため「労働環境改革に関する独立監督委員会」を設置（2017年2月）

(2) 労務管理の改善・徹底

- ・ タイムマネジメントダッシュボード導入による勤務実態の可視化
- ・ 局員の労務管理を専門的に行う HRM 局長補を各局に設置
- ・ 私事在館の原則禁止
- ・ 数カ月連続で三六協定上限付近の勤務を行っている社員に対する個別実態調査の実施
- ・ 午後 10 時から翌午前 5 時の全館消灯と同時時間帯における持ち帰り残業禁止
- ・ 新入社員による特別条項の申請不可（法令以上の配慮を行い業務負荷を軽減）
- ・ 過労死等防止啓発月間に社員参加型の「新しい働き方について考える一日」を実施

(3) 全社を対象とした業務平準化・要員再配置

- ・ 最適人数配分の算定と社員の適正配置
- ・ 人材の緊急増員
- ・ 業務棚卸し・ワークダイエット・アウトソーシングの推進
- ・ 約 400 工程の RPA（Robotic Process Automation）化を実現（今後も拡大予定）
- ・ 評価指標に「法令・社会規範の遵守」と「業務効率性」を導入
- ・ 協力会社と業務フローの見直しについての協議会を設置

(4) オフィス環境と業務効率の改善

- ・ IT による申請関連の電子化・ペーパーレス化による業務効率改善
- ・ モバイルワークの推進（モバイル PC・スマホ貸与、アプリ充実化）
- ・ 社員間コミュニケーション活性化のためのオープンな執務スペースの改装
- ・ 全国 20 カ所にサテライトオフィスを設置
- ・ 会議環境（Outlook 予定表、モニター設置、スカイプ参加等）の整備

(5) 社員の健康維持・ケア体制の拡充

- ・ メンタル相談に常時対応するため、常勤の精神科産業医を配置
- ・ 社員の心身の健康に関して、家族からの相談も受け付ける「ファミリーライン」の設置
- ・ 新入社員を対象にした業務相談・キャリア相談・メンタルヘルス相談の体制を拡充
- ・ 勤務間インターバルの試験導入
- ・ 有給休暇の取得促進と新しい休暇制度の導入検討
- ・ 介護・育児施策の拡充

- (6) 働き方に関する選択肢の多様化
 - ・ 出退勤時刻に柔軟性を持たせるフレックス勤務適用部署の拡大
 - ・ 在宅勤務制度の試験導入
 - ・ 非マネジメント職の評価軸に、成長やキャリア開発に関する中期的な目標を設定

- (7) マネジメント力強化のための評価制度の改定
 - ・ ラインマネジメント職への「360度評価」の導入と適性審査を実施
 - ・ マネジメント職の評価軸を中期的な目標達成重視に改定
 - ・ 部下の育成や適正な業務量管理を評価視点としてより重視

- (8) 社員のモチベーションの維持・向上
 - ・ 2017年に前年比で減額となった残業手当は、その全額を賞与として社員に還元

以 上